

SUMÁRIO

ABERTURA

João Vicente da Rocha Pessoa (Seção de Desenvolvimento Gerencial)	
.....	02

PALESTRA: ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

João Lins (Professor)	03
-----------------------	----

DEBATES	30
---------	----

ENTREVISTA	38
------------	----

ABERTURA

JOÃO VICENTE DA ROCHA PESSOA

Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial

A Secretaria de Gestão de Pessoas agradece a todos pela participação nesta palestra, em que será abordado o tema Estratégia de Gestão de Pessoas no Setor Público.

A abordagem será feita em torno das tendências de médio e longo prazo para a gestão de pessoas no setor público, o que possibilitará conhecê-las e fazer reflexão sobre a nossa atuação como gestores de pessoas no Superior Tribunal de Justiça.

Para ministrar a palestra, convidamos o Professor João Lins, sócio da *Price Waterhouse and Coopers and Lybrand*, empresa de auditoria e consultoria de renome internacional; possui experiência na área de organização e planejamento empresarial, bem como na área de gestão de recursos humanos, adquirida em mais de 15 anos de atividade como consultor e profissional de grandes empresas nacionais e multinacionais. Coordena as atividades de consultoria na área de serviços ao governo e liderou projetos de gestão por competências em organizações como o Tribunal de Contas da União, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), a Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig), o Banco Central, a Prefeitura de Salvador e em outros órgãos públicos; é formado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, com mestrado em Organização e Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas e especialização pela *York University*, em Toronto; é professor da FGV, em São Paulo, no curso de pós-graduação, e professor convidado da USP em programas de *Master Business Administration* (MBA), com diversos trabalhos publicados nessa área.

Passo a palavra ao Professor para que inicie a palestra.

PALESTRA: ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

JOÃO LINS
Professor

Superior Tribunal de Justiça - STJ
Estratégia de Gestão de Pessoas no
Setor Público



Março/2008

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Compartilharemos nesta apresentação, inicialmente, alguns dados de pesquisas realizadas que nos auxiliarão a ter uma visão geral sobre o tema.

O tema a ser abordado faz parte do cotidiano de cada um e está inserido em vários projetos do Superior Tribunal de Justiça. Por ter proferido esta palestra em outros órgãos, esta será uma oportunidade para troca de idéias, debate e aprendizado conjunto.

Não há pretensão de dar uma aula, mas trazer alguns temas para reflexão. Seleccionamos alguns subtemas para serem discutidos neste tema maior, que é a estratégia de gestão de pessoas no setor público.

Agenda

1. Desafios de transformação no setor público
2. O papel do capital humano
3. Caminhos para a gestão de pessoas no setor público

Primeiramente, não podemos falar de estratégia de gestão de pessoas no setor público sem uma conexão clara em relação ao que está acontecendo no setor público de maneira geral, tanto no Brasil quanto no mundo: quais são os grandes desafios pelos quais o setor público está passando e quais são os caminhos de transformação que observamos nos

países onde temos atuado? A idéia é contextualizar a discussão sobre gestão de pessoas no processo maior de mudanças e desafios enfrentados pelo setor público.

Fecharemos a discussão em um subtema: o papel do capital humano nesse processo de transformação. Por que vale a pena investir numa discussão sobre gestão de pessoas? Porque a gestão do capital humano está ocupando um espaço marcante na agenda das lideranças, tanto no setor privado quanto no setor público mundial. Essa será nossa reflexão.

Ao final, serão apresentados alguns caminhos interessantes para a atuação na melhoria da gestão de pessoas no setor público, baseados em experiências que temos vivenciado em organizações do setor público tanto no Brasil quanto no exterior, como também em pesquisas de comportamento nas organizações.

A idéia da discussão é abranger os três assuntos: iniciar pelo macro, focalizar na gestão do capital humano e levantar algumas idéias sobre possíveis ações, ou ações de impacto, no que se refere à gestão do capital humano nas organizações públicas.

No que se refere aos desafios encontrados no setor público, existe um instituto de pesquisas, localizado atualmente na Suíça, que congrega especialistas da Aprax, que, de certo modo, concentra pesquisas e informações de trabalhos realizados mundialmente. A Aprax é uma rede composta de empresas e profissionais que congrega uma média de 125 mil profissionais ao redor do mundo. Uma parcela significativa desses profissionais atua no setor público e colabora com experiências, depoimentos, informações e pesquisas. O papel desse instituto de pesquisas é o de compilar tais conhecimentos e informações organizando-os para utilização na rede.

Desafios de Transformação no Setor Público

Os desafios são globais...
As ações... locais.

- Expectativas crescentes dos cidadãos e da sociedade organizada
- Restrições orçamentárias
- Mudanças demográficas
- Competição por investimentos internacionais
- Movimentos de integração regional e global
- Programas de reforma do Estado

No ano passado, foi feita uma publicação muito interessante na qual procuraram listar quais os grandes desafios que o setor

público estava enfrentando na maioria dos países onde atuamos, chegando a obter uma lista com seis itens.

Desafio 1.
Transformação no setor Público. O setor público, em todo o mundo, lida com expectativas crescentes dos cidadãos e da sociedade, ou seja, a pressão da sociedade pela melhoria de desempenho do setor público é uma tendência marcante e suscita um grande desafio: que respostas o setor público conseguirá dar a essas expectativas?

1. Desafios de transformação no setor público



Temos expectativas crescentes relacionadas aos três papéis que o Estado assume: como regulador da atividade humana e econômica; como prestador de serviços e como articulador do desenvolvimento econômico e social das várias comunidades de um país ou de uma região. A sociedade espera serviços de melhor qualidade, uma atuação mais consistente no que se refere à regulação da atividade econômico-social e uma atuação consistente no que diz respeito ao desenvolvimento econômico-social. Essa é a percepção que se tem em relação aos grandes desafios.

Desafio 2. Ao mesmo tempo em que temos expectativas crescentes em relação a esses três papéis, a maioria do setor público atualmente convive com restrições orçamentárias, com dificuldade na obtenção de recursos para colocar em prática e operacionalizar os processos pelos quais é responsável. O setor público enfrenta um desafio enorme de fazer mais com menos, de ser cada vez mais produtivo e de usar os recursos com bastante inteligência para fazer frente à demanda crescente da sociedade.

Desafio 3. A mudança profunda que ocorre na demografia da sociedade mundial resulta em um desafio impactante no cenário global. Nos países do hemisfério norte, a taxa de envelhecimento da população é

intensa, e mesmo em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, a taxa de natalidade e, portanto, de envelhecimento da população, é profundamente diferente da de 20 anos. Essas mudanças demográficas acarretarão pressões diferentes sobre os serviços prestados pelo Estado.

Desafio 4. A competitividade que se verifica, atualmente, nos países, assim como nas empresas, por investimentos traduz um desafio muito interessante. De certa maneira, a atuação do Estado ou do governo pode trazer alguma vantagem ou desvantagem competitiva para determinada nação, e isso acontece tanto em âmbito de país como de estados ou cidades. O Estado tem o papel preponderante de criar condições para atrair investimentos em um mundo no qual a disputa por recursos é cada vez mais acirrada.

Desafio 5. Vivemos movimentos de integração regional e global. A criação de blocos econômicos nas várias regiões muda um pouco a lógica de atuação do Estado e paradigmas tradicionais no que se refere à soberania e ao controle de fronteiras.

Desafio 6. Existem programas de reforma da administração pública sendo aplicados nos quatro cantos do mundo. Esse cenário de transformação do ambiente traz uma série de questões relevantes para as lideranças, seja nos Poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário, seja em lideranças de âmbito federal, estadual ou local. De certa maneira, esses assuntos deveriam estar presentes na agenda de todas as lideranças do setor público.

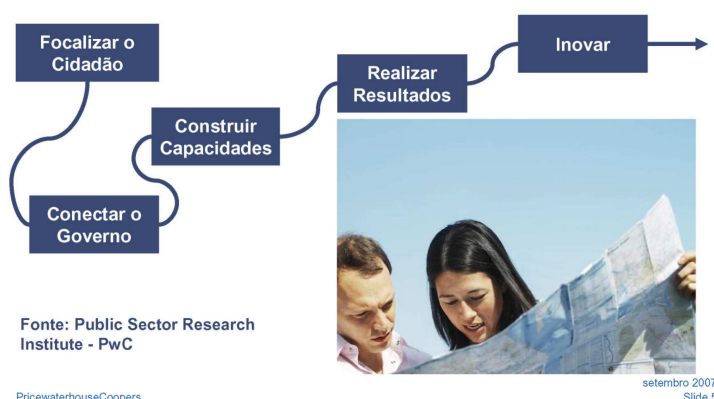
Como um organismo, em particular, poderia trabalhar para superar esses desafios? Conseguimos mapear algumas idéias entre as experiências mais comuns.

Primeiramente, uma experiência de sucesso bastante interessante na superação de desafios é a criação de um formato ou de uma arquitetura de atuação que focalize o cidadão. Essa abordagem revolucionou as empresas na década de 90, isto é, grande parte da melhoria da produtividade e da competitividade das empresas do setor privado apareceu nessa época, por meio da iniciativa de se criar um foco nos processos, na prestação de serviços e na estrutura interna para o atendimento das necessidades dos clientes e consumidores.

O mesmo processo começa a acontecer no setor público, com o surgimento de inovações extremamente interessantes concernentes à gestão e estrutura dos órgãos, a partir também da perspectiva de focalizar as necessidades do cidadão. A existência, no Distrito Federal e na maioria dos estados, de centrais de atendimento ao cidadão, como a central “Na Hora”, é um exemplo claro desse tipo de perspectiva.

Desafios de Transformação no Setor Público

Os caminhos para reposicionamento da administração pública e serviços governamentais



prestador de serviços.

Outra idéia é criar conexões adequadas entre os órgãos do governo, melhorar as conexões – nesse caso, a palavra conexão tem duplo sentido – com o mundo externo por meio de canais de comunicação e atendimento, principalmente com o uso da tecnologia, e, ao mesmo tempo, criar conexões internas no governo no que se refere aos diferentes órgãos que atuam no mesmo processo.

Há alguns anos – atualmente a experiência não é mais tão assustadora –, ao voltarmos de uma viagem feita ao exterior, depois de pegarmos nossa bagagem para sairmos do aeroporto, tínhamos que passar por dois tipos de contato: primeiro, pela alfândega, para declarar as mercadorias adquiridas, e, em seguida, pelo controle sanitário. No caso do Brasil, esse controle é exercido de maneira integrada, mas em alguns países ainda é necessário enfrentar duas filas para realizar o mesmo processo, simplesmente pelo fato de existirem dois órgãos com responsabilidades jurisdicionais diferentes. De maneira geral, quantas vezes temos de

enfrentar tal situação? Apesar de o Brasil ter melhorado nesse aspecto, é preciso melhorar ainda mais.

Conclui-se que a idéia de conectar o governo é outra solução de transformação importante na administração pública. Até que ponto os nossos processos estão fragmentados e podemos integrá-los para melhorar a qualidade e a velocidade dos serviços prestados?

O terceiro caminho para o reposicionamento da administração, com vários casos de sucesso, é a idéia de construir capacidades. Se há uma estratégia a ser implementada, um objetivo a ser alcançado ou uma missão a ser cumprida, é necessário construir as capacidades adequadas para viabilizar a tarefa.

Há cerca de seis anos, o Tribunal de Contas da União modificou profundamente a sua missão. Além do papel de verificação das contas públicas elegeu, dentre os principais resultados esperados dentro do seu mapa estratégico, ferramenta que esta Casa também utiliza: o combate à corrupção, ao desvio e à fraude. Para viabilizar essa ação, não basta apenas registrar no papel; é preciso fazer investimentos pesados em tecnologia para implementar mecanismos de gestão de riscos, de formação e capacitação de pessoal, porque o profissional, o auditor de controle externo que fazia a verificação das contas, continuará executando essa tarefa. Mas, para ser efetivo no combate à fraude e à corrupção, terá que desenvolver competências em outras áreas profissionais. É nova a trajetória de transformação seguida pelo Tribunal de Contas da União e pelos tribunais de contas estaduais e municipais.

Definir apenas uma estratégia ou um objetivo não resolve se não forem construídas capacidades e se não houver um investimento adequado em tecnologia e formação de quadro para o fim a que se propõe. Esse é um ponto crítico. Temos observado que as empresas mais bem-sucedidas nessa empreitada são aquelas que antevêm, com a maior antecedência possível, as capacidades que precisam ser construídas.

Trabalhamos com a Petrobrás – Petróleo Brasileiro S.A., empresa cujo exemplo e vivência realmente contaminam. Se pensarmos de onde saímos há 60 anos – relativamente à capacidade de produção de petróleo –

e aonde chegamos, é algo impactante e impressionante. O Brasil, àquela época, praticamente, não tinha qualquer tradição na exploração e produção de petróleo, e, em 60 anos, disputa de igual para igual com países do exterior.

No dia 24 de março de 2008, foi publicado nos jornais que o Brasil acaba de ganhar um bloco de 22 áreas de exploração no Golfo do México, o que fará com que compitamos com as maiores empresas do mundo, fato que gerou uma aposta no mercado, pois se há uma empresa capaz de extrair petróleo do Golfo do México e de Angola com competência, produtividade e retorno, esta é a Petrobras. É surpreendente como essa empresa conseguiu construir uma trajetória de sucesso, não só estabelecendo objetivos claros, demonstrando onde queria chegar, como investindo pesadamente na construção de capacidades. Uma das capacidades que construiu ao longo da história e que poucas empresas do mundo construiu é a exploração em águas profundas.

Atualmente, o objetivo mais desafiador da Petrobras é a expectativa, para 2020, divulgada para o mercado há mais ou menos quatro meses, de ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo – atualmente, encontra-se na 14ª posição. Trata-se de um objetivo relativamente ousado e, para alcançá-lo, será preciso que a empresa construa as capacidades necessárias no prazo de doze anos.

Para formular uma estratégia e implementá-la, é necessário pensar nas capacidades que precisam ser construídas, seja na área da tecnologia, seja no desenvolvimento e na qualificação de pessoal.

A quarta idéia interessante é a de que não basta ter uma estratégia bem formulada se não for possível alcançar os resultados. As grandes experiências no setor público estão relacionadas à capacidade de gerenciar e implementar projetos e de possuir sistemas de indicadores e medição do que está ocorrendo que permitam avaliar o desempenho de processos.

Cito, para exemplificar, o choque de gestão implementado pelo Governo de Minas Gerais. A metodologia de gerenciamento de projetos e monitoramento de indicadores de desempenho implantados merece destaque no cenário nacional; e Minas Gerais não é o único Estado a

desenvolver projetos dessa natureza, vários estados brasileiros estão fazendo o mesmo. Uma vez definido o plano, o ponto crítico é a capacidade de acompanhar o que está acontecendo, medir resultados e adotar ações corretivas.

Finalmente, o catalisador do reposicionamento da administração pública é a inovação. No mundo inteiro, a administração pública tem criado formas diferentes para superar desafios, seja com o uso da tecnologia, seja com exemplos de inovação – como o serviço de atendimento ao cidadão, mencionado há pouco –, seja seguindo modelos, como o da Receita Federal com o uso da *internet* para processar as declarações de imposto de renda.

Nos Estados Unidos – os colegas do *Internal Revenue Service* (IRS), a receita norte-americana, não conseguem criar sistema similar ao do Brasil –, oitenta por cento das declarações de renda são feitas manualmente. A *Price* recebe muito dinheiro para revisar as declarações de imposto de renda, o que para nós é algo totalmente ultrapassado, e, felizmente ou infelizmente, essa inovação faz com o leão seja muito mais rápido. Tal capacidade não está necessariamente nos países mais poderosos ou nos lugares que possuem mais recursos financeiros, mas em várias partes do mundo. Temos de aproveitar a criatividade e o potencial de inovação de cada organização para gerar soluções e superar desafios.

Em síntese, para visualizar o contexto do cenário no setor público brasileiro, assim como em todas as economias mundiais desenvolvidas, ou ditas desenvolvidas, e em desenvolvimento, é preciso que a atenção esteja voltada para os grandes desafios que estão acontecendo nas esferas federal, estadual e municipal. Os caminhos do sucesso passam por algumas iniciativas nessa direção, cabendo a cada órgão público encontrar a ênfase adequada ao tipo de problema e a solução que precisa ser implementada.

Qual o elo entre essas iniciativas? As boas e bem sucedidas soluções de mudanças ou de transformação da

Desafios de Transformação no Setor Público

Um modelo integrado de transformação

- Diversas iniciativas de transformação e reposicionamento de organizações no setor público e privado falham por falta de uma abordagem integrada:



administração ou da gestão de uma organização passa por uma perspectiva integrada, ou seja, envolvem idéias que articulam mudança de estratégia, de estrutura, de processos, mudança nas pessoas e mudança na tecnologia.

Se utilizarmos novamente o exemplo das centrais de atendimento ao cidadão, espalhadas por todos os estados da Federação, poderemos questionar: qual o ponto da estratégia? Começa pela vontade política de se prestar um serviço mais fácil para o cidadão, promovendo sua inclusão na resolução dos seus problemas básicos: identificação, emissão de guias ou algo similar. É preciso vontade política, objetivo estratégico no setor público e mudança estrutural.

A grande inovação das centrais de atendimento ao cidadão foi no sentido de concentrar diversos serviços ou diversos processos em um único lugar. Para que esses processos funcionassem, foi necessário redesenhá-los, eliminar a lógica pela qual funcionavam no antigo departamento, no órgão de origem, e criar uma nova tramitação para adequá-los às centrais de atendimento ao cidadão.

Para isso, foi necessário criar uma base tecnológica para controlar os processos nesse novo desenho, e, finalmente, qualificar e tratar as pessoas nesse modelo de maneira um pouco diferente da dos órgãos de origem, principalmente no que se referia à qualificação de pessoal para realizar esses processos. A maioria das idéias bem-sucedidas encontradas no setor público terá como elo comum uma perspectiva de atuação integrada.

Embora a questão de gestão de pessoas esteja presente na literatura gerencial ao longo dos últimos cinquenta anos é a que talvez tenha recebido menor atenção das empresas e organizações do setor público. A gestão de pessoas representa, na maioria das organizações, uma grande oportunidade de alavancar o desempenho e os resultados organizacionais. Essa afirmação não está baseada em nossa experiência pessoal; está também convalidada em várias pesquisas de opinião que temos feito ao redor do mundo, tanto no setor privado quanto no público.

Trouxe um dado interessante de pesquisas que fazemos com líderes empresariais e alguns líderes do setor público. Na verdade, grande parte dessa amostra é formada por presidentes de empresas do setor privado.

Com o resultado das pesquisas, debatemos com lideranças do setor público, principalmente, de órgãos multilaterais como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional (FMI), a Organização Mundial da Saúde, enfim, órgãos de fomento e de desenvolvimento que têm uma perspectiva multilateral para debater os resultados e fazer a comparação com o setor público, ou seja, o que chamou, principalmente, a atenção no setor privado

e o que suscitou a reflexão no setor público.



Perguntamos aos presidentes de empresas quais seriam as grandes ameaças que vislumbram nos próximos anos para o desenvolvimento e crescimento de seus negócios. Na pesquisa realizada em 2008,

1 mil e 200 presidentes de empresas foram entrevistados, dentre os quais trinta brasileiros das maiores empresas. Essa pesquisa é feita há onze anos em parceria com o Fórum Econômico Mundial, que reserva em sua agenda uma hora, todos os anos, para apresentá-la no Fórum de Davos.

Foi elaborada uma lista de ameaças mais ou menos fixas, o que se tornou um padrão, sobre o baixo desempenho e o baixo crescimento das economias desenvolvidas, algo que estamos vivendo atualmente. Há problemas relacionados a excesso de regulamentação nos vários mercados ou nos vários países e problemas relacionados à geopolítica, como guerras e ameaças de terrorismo.

Observamos, ao longo dos anos, que o item relacionado à gestão de pessoas – medido por meio da disponibilidade de capital humano com a qualificação necessária para desenvolver o crescimento do nosso negócio – vem crescendo em importância ano a ano. Para surpresa geral, o resultado da pesquisa, realizada no mês de fevereiro deste ano, sobre disponibilidade de capital humano alcançou a primeira colocação em uma lista que abrange o terrorismo, o risco de debacle das grandes economias mundiais, o excesso de regulamentação e outras mais. A gestão de pessoas, no item

disponibilidade de capital humano adequado, foi colocada como a primeira prioridade das empresas no mundo todo. Se essa tendência foi verificada nos debates com as lideranças globais do setor privado, problema semelhante, provavelmente, ocorrerá no setor público.

É necessário haver pessoas qualificadas para realizar os planos estratégicos e dar prioridades em uma visão de curto, médio e longo prazo. No Brasil, mesmo com taxas de desemprego em torno de dez por cento da população economicamente ativa, houve um excedente de quase 100 mil vagas na indústria, ou seja, foram quase 100 mil vagas não preenchidas, segundo dados do ano passado do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Trata-se de um reflexo de parte das transformações que vivenciamos nos setores público e privado e que geram a necessidade de um novo perfil de profissional: mais qualificado; possuidor de maior repertório de competências; maior capacidade de lidar com a tecnologia de maneira diferente e que produza novos resultados. Essas transformações fazem com que a disponibilidade de pessoas seja um fator crítico nos dias de hoje e acentuado mais à frente.

A idéia subjacente a esta apresentação diz respeito ao bom desempenho de uma organização, tanto do setor público como do setor privado, na medida em que, claramente, consiga agregar valor à sociedade, seja uma organização sem fins lucrativos, seja uma organização do setor privado, e a sociedade está cada vez mais a lhe fazer exigências. Conseguimos entregar valor para a sociedade gerando resultados positivos ao longo do tempo e melhorando-os continuamente.

Cada organização possui indicadores e utiliza parâmetros diferentes para medir os resultados. Qual a mensagem central no diagrama anteriormente apresentado? Uma organização só consegue entregar resultados positivos e melhorados ao longo do tempo se contar com um time de qualidade, com uma equipe de profissionais que reúna as competências necessárias.

O sucesso de uma organização não depende só de pessoas, mas também de tecnologia, de estrutura etc. Atualmente, cada vez mais o desempenho das pessoas é fator de diferenciação entre as organizações que

têm o mesmo padrão em relação a capital e recursos. Ao observarmos duas organizações, uma com maior disponibilidade de recursos em comparação à outra, é comum verificarmos que a menos favorecida em recursos tem desempenho superior em virtude dos profissionais que possui. O ponto crítico mundialmente preponderante é o de que as pessoas têm um alto potencial para garantir o desenvolvimento sustentável da organização.

Conseguimos reunir pessoas com essas características conforme o modelo de gestão de pessoas, isto é, o conjunto de filosofia e de políticas e o conjunto de programas, processos e sistemas de gestão de pessoas. Quero dizer com isso que teremos pessoas de alto desempenho em uma organização se criarmos um ambiente que estimule, que desafie e atraia essas pessoas. Haverá pessoas com as competências necessárias para realizar determinada atividade se, na organização, houver um ambiente que favoreça a educação continuada e o desenvolvimento das pessoas, uma vez que esse conjunto de competências, em nosso ambiente atual, é perecível, ou seja, com o tempo, degenera-se, infelizmente.

Acompanhei a transição do meio analógico para o digital, mas a primeira competência que conquistei para conseguir meu primeiro emprego foi a datilografia, curso que tinha a duração de seis meses; foi por meio dessa técnica que, no colégio, aos quinze anos de idade, com o diploma na mão, conquistei a posição de Auxiliar de Escritório.

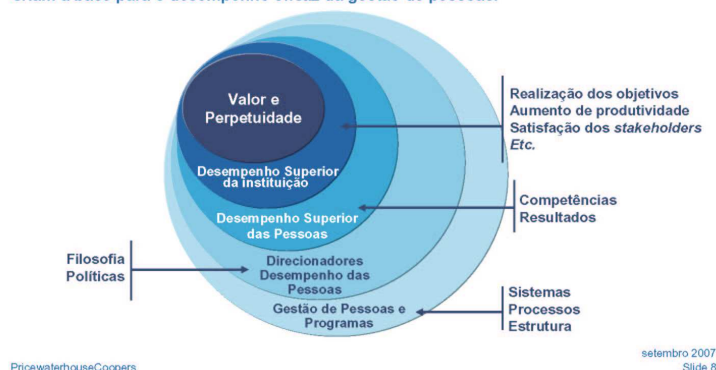
Essa competência, que era valiosa há vinte anos, hoje não garantiria para um jovem da mesma idade o acesso a seu primeiro emprego. Para garantir que haja pessoas que reúnam as competências necessárias e entreguem um resultado diferenciado para a organização, é preciso um conjunto de filosofias, de políticas, de processos e de sistemas. Uma filosofia ou uma política que não seja percebida como indutora de alto desempenho e desafios tende a afastar pessoas inclinadas ao alto desempenho ou podem gerar um certo processo de acomodação, o que é um risco muito grande para as organizações tanto do setor público quanto do setor privado.

A essência da nossa discussão sobre estratégia de capital humano está relacionada a este diagrama. Não é em vão que os presidentes das maiores empresas globais estejam preocupados com esse assunto – volto a insistir nesse ponto. Há vinte anos, quando comecei a atuar na área de recursos humanos, dificilmente haveria um evento como este: uma reunião de gestores das várias áreas para falar de gestão de pessoas, o que era visto como assunto de segunda ordem.

O papel do Capital Humano

Capital Humano e a Criação de Valor

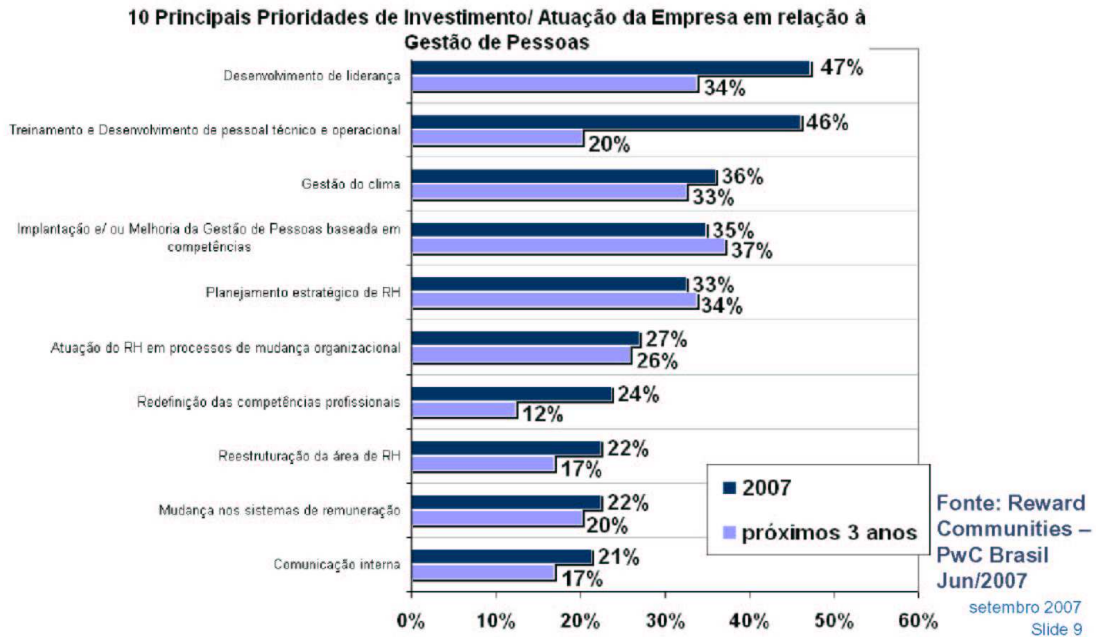
O Capital Humano é uma das principais alavancas de performance de uma organização. Já o Modelo de Organização e Gestão de RH cria os mecanismos de articulação para a efetiva geração de valor deste Capital Humano, enquanto que processos otimizados criam a base para o desempenho eficaz da gestão de pessoas.



Existe hoje a preocupação crescente de que a lógica que articulamos – na verdade, não é nossa, mas convalidada na Teoria Gerencial – faz todo o sentido. E não é sem razão que os líderes das maiores empresas globais e das organizações do setor público apontam a falta de pessoas capacitadas, qualificadas e comprometidas com a organização como a principal barreira para o desenvolvimento das organizações.

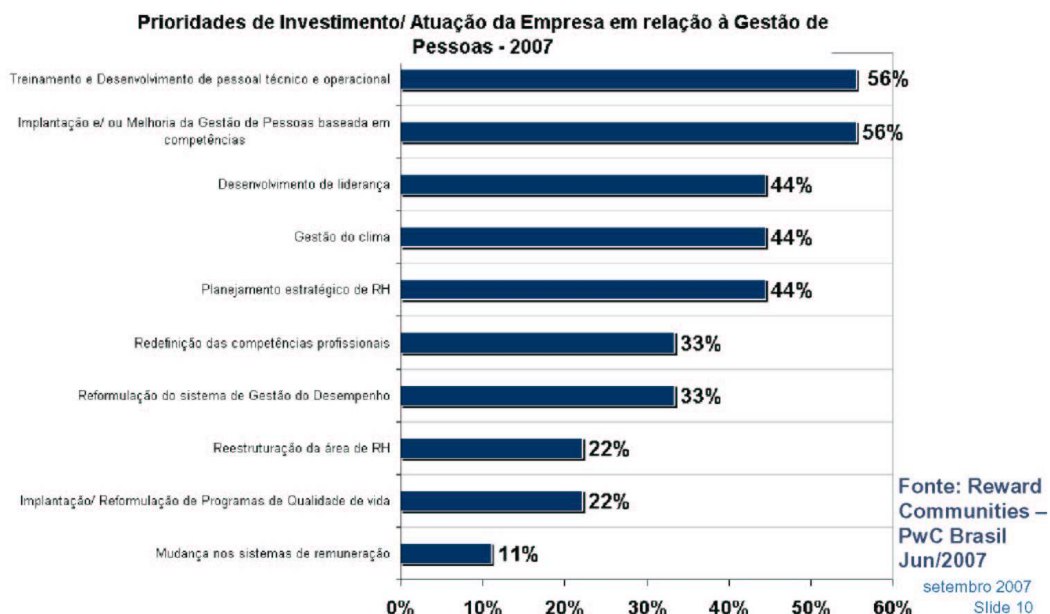
Se isso é prioridade, o que as empresas e as organizações estão fazendo a respeito? No Brasil, realizamos anualmente uma pesquisa, abrangendo cerca de cem grandes empresas, parte do setor privado, parte do setor público – infelizmente, nesse levantamento, não há órgãos da administração direta, mas somente empresas estatais, e, por se tratar de um assunto muito crítico, questionávamos essas empresas a respeito do que poderiam fazer, nos próximos doze meses, para endereçar o desafio e o que pretendiam fazer a médio prazo, em três anos, ou seja, quais eram as grandes prioridades que elegiam.

Tendências das Práticas de Gestão de Pessoas – Mercado Geral



O resultado obtido no mercado geral, abrangendo o setor público e o setor privado, é que 47% das empresas afirmaram que uma das prioridades para aquele ano era investir no desenvolvimento de lideranças. Se observarmos os desafios, grande parte da mudança no processo de gestão de pessoas é resultado de gestores e líderes melhor qualificados.

Tendências das Práticas de Gestão de Pessoas para 2007/2008 – Setor Público

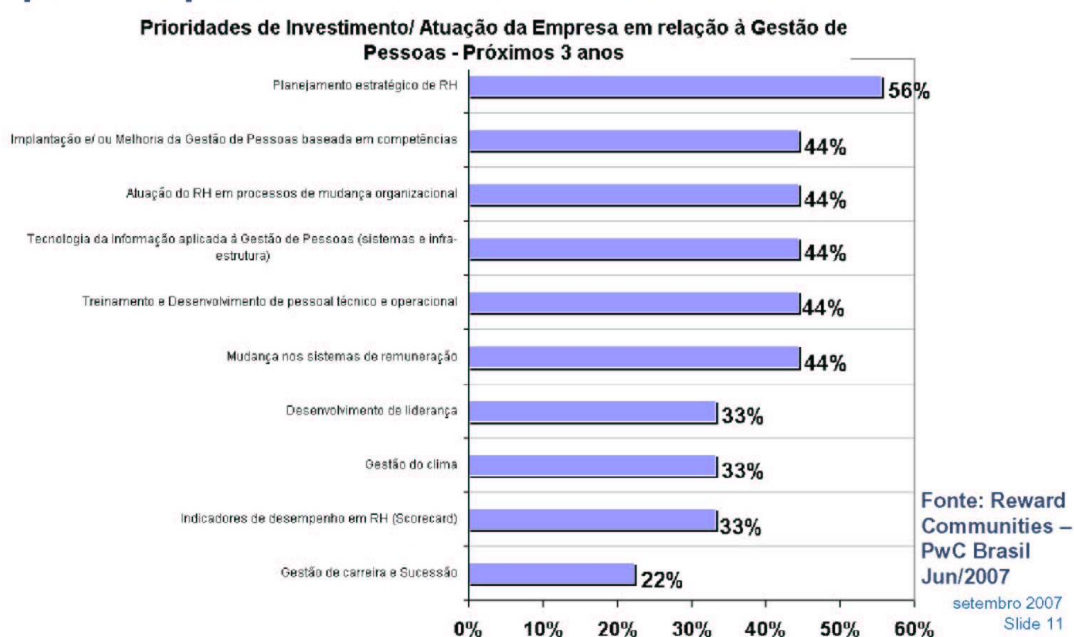


Uma outra enquete muito interessante foi realizada por uma renomada empresa de consultoria na área de recursos humanos, que analisa causas do desligamento voluntário de profissionais; no ano passado, a empresa identificou, conforme alegações dos entrevistados, que a causa mais comum é o relacionamento com a chefia. Nos últimos cinco anos, esse item apareceu entre os três mais votados ano a ano, além de outros extremamente relevantes, como oportunidades de crescimento e desenvolvimento – quase empatados – e a possibilidade de aprendizado.

O impacto da liderança no modelo de gestão de pessoas é mais determinante que o conjunto de políticas e sistemas de uma organização na formatação da visão da força de trabalho que ela realiza em gestão de pessoas.

O papel do Capital Humano

Tendências das Práticas de Gestão de Pessoas para os próximos 3 anos - Setor Público



Outros fatores chamaram a atenção, como a preocupação, de uma maneira geral, com investimento em treinamento e desenvolvimento e com a gestão do clima ou do ambiente organizacional no mercado geral. As duas prioridades mais citadas nas empresas estatais que não têm administração direta são a melhoria do sistema de treinamento e desenvolvimento, como investimento na gestão de pessoas, e a implantação e melhoria do modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

O que percebemos, independentemente da ordem em que os dados aparecem, é a preocupação crescente das empresas com algumas ações críticas ou prioritárias na área de gestão de pessoas. Ancorados em tais pesquisas de opinião e em outros trabalhos, elegemos três áreas de ação que possuem grande potencial de geração de retorno para melhoria da gestão do capital humano.



3. Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Mencionamos, até o momento, três mensagens fundamentais: a primeira refere-se ao contexto da administração pública, que está em profunda transformação. Nos seus vários setores, vive-se um desafio crescente no sentido da melhoria de resultados – é

o que aparece na lista inicial. Existem exemplos bem-sucedidos de transformação da administração pública no Brasil e em todo o mundo. Parte dessa mudança – essa é a segunda mensagem – passa por uma transformação no modelo de gestão de pessoas, e vimos as razões para que isso ocorra. O capital humano é visto hoje como um dos principais fatores para alavancar o desempenho de uma organização, e por isso a maioria das empresas elaborou planos consistentes para melhorar o seu sistema de gestão de pessoas

No próximo bloco, tentaremos explorar três caminhos de alto impacto para a ação de uma organização na área de gestão de pessoas, relacionados um pouco à nossa experiência e às

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Três ações estruturantes, com alto potencial de resultado



- Planejamento de Pessoal
- Gestão de Pessoas baseada em Competências
- Desenvolvimento de Lideranças

O que é o Planejamento de Pessoal

- O Planejamento de Pessoal é parte integrante do processo de planejamento estratégico
- Viabiliza identificação das demandas organizacionais vis a vis as características da força de trabalho
- Trata-se de um processo contínuo que fornece à gestão um quadro de referência para modelar a configuração da força de trabalho

• O objetivo do Planejamento de Pessoal não é pensar nas ações que devem ser feitas no futuro, mas sim pensar no que deve ser feito agora em relação ao capital humano da organização para estar preparado para o futuro.



PricewaterhouseCoopers

14

pesquisas que apresentamos.

O primeiro é o planejamento de pessoal, que talvez seja um dos pontos mais falhos vistos no cenário brasileiro, tanto nas empresas privadas quanto nas organizações públicas. Observamos uma grande

desconexão entre o planejamento estratégico da empresa e o planejamento da força de trabalho.

Que mudanças serão necessárias implementar estruturalmente de forma a fazer com que a força de trabalho seja condizente com os desafios da organização? Esse planejamento envolve tanto aspectos quantitativos como qualitativos. Se não houver um planejamento nesse sentido, poderá ocorrer, ao término de determinado período, falta ou excesso de pessoal crítico em algumas posições. Esse é o desafio quantitativo. Mas o desafio mais sutil e difícil de lidar diz respeito ao perfil das pessoas, que é o desafio qualitativo: o que esperar para realizar uma estratégia e o quanto esse perfil vai diferir do perfil atual?

Cito novamente o exemplo da Petrobras, que tem como objetivo tornar-se uma das cinco maiores empresas de petróleo do mundo em 2020. Setenta por cento das pessoas que trabalham nessa empresa, isto é, sessenta mil empregados que dominam o conhecimento técnico em águas profundas, estarão aposentadas em 2020. Ou a Petrobras começa a agir agora ou não conseguirá realizar o seu objetivo em doze anos, pois nesse período não se forma uma geração completa.

O que for feito hoje em relação à contratação, ao treinamento, ao desenvolvimento e à retenção de pessoal causará impacto na vida da organização nos próximos cinco ou dez anos. Poucas organizações, tanto do setor público como do setor privado, entendem assim e, na minha concepção, esse fato é chocante.

Por exemplo, nos eventos em que há uma diversidade de organizações participantes, pergunto quantas têm o sistema de controle do seu patrimônio, e quase cem por cento responde positivamente. Ao perguntar, logo em seguida, quantas possuem um sistema informatizado para acompanhar e fazer a gestão de pessoal da organização, ou seja, para fazer o mapeamento das competências presentes naquelas comunidades, poucas respondem positivamente. Toda organização, por força do sistema contábil, sabe exatamente onde cada cadeira se encontra; porém, com frequência, não sabe quem fala inglês, quem faz gestão de projetos, quem consegue fazer análise de processos rapidamente, e assim por diante. Pergunto: que valor uma cadeira agrega para a construção do sucesso da organização? Trata-se de um ponto crítico.

Gostaria de explorar um pouco a dimensão subjetiva.

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Planejamento de Pessoal – Liderando Pessoas no Futuro

- Os *millenials* apresentam novas visões e expectativas para o trabalho e carreira.

		Total	China	EUA	Reino Unido
Você acredita que trabalhará em outros países mais do que seus pais trabalharam?	Sim	93,9%	97,2%	92,1%	92,9%
	Não	6,1%	2,8%	7,9%	7,1%
Você prevê que usará outro idioma que não o seu no trabalho?	Sim	52,7%	89,4%	32%	35,3%
	Não	47,2%	10,4%	68%	64,7%



PricewaterhouseCoopers

		Total	China	EUA	Reino Unido
Você deliberadamente procurará empregadores cuja responsabilidade corporativa coincida com os seus valores próprios?	Sim	86,9%	87,2%	90,2%	71,2%
	Não	13%	12,6%	9,6%	28,8%

Fonte: Managing Tomorrow's People – PwC / Oxford University 16

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Principais Questões do Planejamento de Pessoal

- O Planejamento de Pessoal visa responder as seguintes questões críticas principais:

- Quantas pessoas vamos precisar?
- Quais são as principais competências que eles terão?
- Onde elas irão trabalhar?
- Que tipo de tecnologia vão utilizar no trabalho?
- Como elas deverão se comportar?
- Que tipo de vínculo elas terão com a organização?
- De onde elas virão?
- Quais serão suas expectativas em relação à organização e sua liderança?

PricewaterhouseCoopers

15

No ano passado, realizamos um trabalho interessante em parceria com a Universidade de Oxford para tentarmos visualizar quais seriam, no meio empresarial, os cenários relativos a modelos de organização e quais os tipos de gestão de pessoas que teríamos em

2020. Para subsidiar esse trabalho, direcionado para o setor privado, mas com implicações no setor público, entrevistamos três mil jovens graduados na universidade que estavam ingressando no mercado de trabalho. A

intenção era entender que expectativas teriam em relação à carreira e ao trabalho; afinal serão os líderes ou os técnicos qualificados das organizações daqui a doze anos. Uma parte dos entrevistados morava nos Estados Unidos, outra parte na Europa e outra na Ásia. Trouxemos uma perspectiva *cross* territórios e ficamos chocados ao descobrir que alguns valores eram totalmente diferentes dos valores da geração que está atualmente na liderança das organizações, e outros eram bastante similares.

Pode-se verificar por esses dados que há uma tendência muito grande entre os jovens em acreditar que trabalharão, ao longo da sua carreira, em países diferentes, em lugares onde seus pais não trabalharam. De fato, a preocupação com mobilidade, que era um ponto crítico na gestão de pessoas nas décadas anteriores, talvez não ocorra no futuro.

A globalização ou a perspectiva global dessa força de trabalho é um sinal muito forte, independentemente da região em que o entrevistado se encontre. Na China, os índices foram até maiores em comparação aos dos Estados Unidos e do Reino Unido.

Um outro dado interessante: oitenta e seis por cento dos entrevistados disseram que preferiam trabalhar em um lugar cujos valores de responsabilidade sócio-ambiental estivessem de acordo com os deles, fato que há vinte anos não era tão comum. Esse dado é considerado uma mudança significativa de pensamento.

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Planejamento de Pessoal – Liderando Pessoas no Futuro

		Total	China	EUA	Reino Unido
Você acha que suas horas de trabalho serão...?	Principalmente horas flexíveis	13,9%	17,6%	12,9%	7,4%
	Principalmente horas regulares de escritório	11%	7,1%	14,0%	10,0%
	Horas regulares de escritório	75%	75,1%	73,1%	82,5%
	Não responderam	0,1%	0,2%	0,1%	0%



PricewaterhouseCoopers

Fonte: Managing Tomorrow's People – PwC / Oxford University 17

Outros valores não mudaram tanto, por exemplo, no tocante ao tempo dedicado ao trabalho. A maioria acredita que irá trabalhar ou tem esperanças de que o fará em horário regular no escritório, e não em uma jornada flexível como apontam as revistas

especializadas.


Quanto ao local de trabalho, a maioria acredita que irá trabalhar, principalmente, por conta da tecnologia, em vários lugares diferentes, e não necessariamente em um local físico, como um escritório, uma sala ou algo semelhante.

Por outro lado, quanto à mudança de posições ao longo da carreira, trazem uma perspectiva muito próxima da geração atual e acreditam que irão mudar de emprego de duas a cinco vezes.

A geração que está entrando no mercado de trabalho pensa, raciocina e resolve os problemas de maneira diferente da nossa geração, que foi formada durante a transição da era analógica para a era digital e fez essa transição. Essa geração começou a ir à escola no final dos anos 80, início dos anos 90, e viveu profundamente, na sua formação, o impacto da *internet* e das telecomunicações. Não estou dizendo com isso que seja melhor ou pior, nem estou emitindo juízo de valor; acredito que, nesse ponto, a nossa geração tenha algumas vantagens em relação à geração atual.

A maioria das pessoas não percebe essa diferença e transfere para suas equipes expectativas e formatos de raciocínios que lhes são próprios, e não os da comunidade atuante.

Planejamento de Pessoal – Liderando Pessoas no Futuro



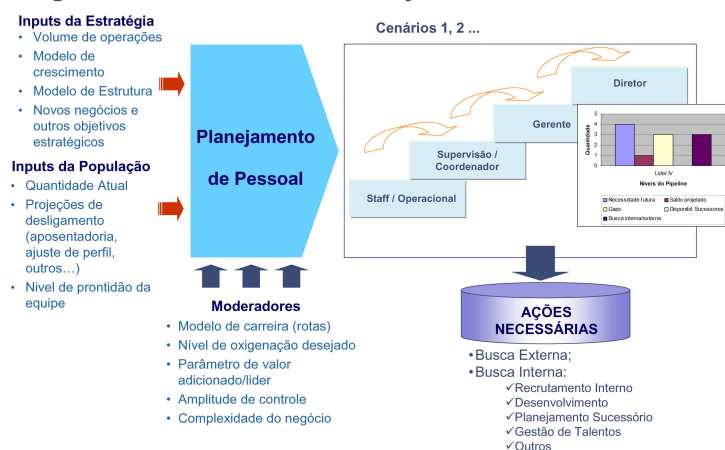
		Total	China	EUA	Reino Unido
Você acha que trabalhará...?	Numa variedade de locais	74%	75,7%	71,8%	79%
	Principalmente em casa	4,6	7,4%	3,8%	0,6%
	Principalmente em um escritório	21,2%	16,7%	24,3%	20,4%
	Não responderam	0,1%	0,1%	0%	0%
Quanto empregadores você acha que terá em sua carreira?	1	8%	9%	8%	7,4%
	2-5	78,4%	74,4%	80,4%	79,6%
	6-9	7,9%	6,3%	8,5%	9,7%
	10+	5,5%	10,3%	3,2%	2,6%
	Não responderam	0,1%	0,0%	0,1%	0,6%

Fonte: Managing Tomorrow's People – PwC / Oxford University

PricewaterhouseCoopers

18

Lógica do Modelo de Planejamento de Pessoal



Para o sucesso da organização, é fundamental elaborar um planejamento pensando em que tipo de força de trabalho se quer daqui a alguns anos e como ela responderá à estratégia de

negócio vislumbrada, pois talvez seja tarde demais pensar nisso daqui a cinco ou dez anos.

Um caminho prático para alcançar esse sucesso é a metodologia de gestão baseada em competências, essa é a segunda iniciativa de alto impacto na transformação da gestão de pessoas. O planejamento de pessoal pode ser de alto impacto, e, na nossa opinião, a segunda ação de alto impacto é a gestão de pessoas baseada em competência.

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas Baseada em Competências

A transformação do conhecimento em diferencial de resultado organizacional normalmente se viabiliza através da identificação das competências-chave, com foco na sustentação da estratégia da organização e do alinhamento dos diversos subsistemas e processos de Recursos Humanos com o objetivo de potencializar o desenvolvimento dessas competências na organização.



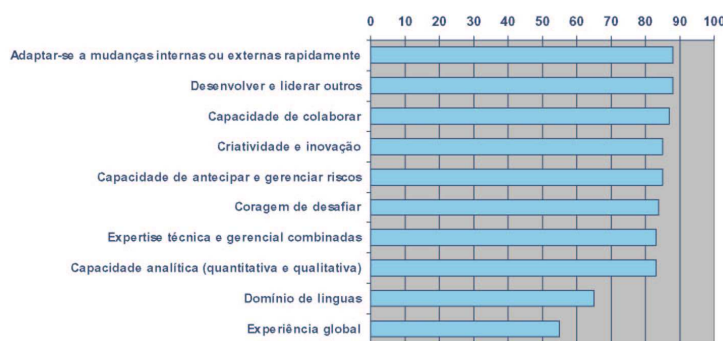
PricewaterhouseCoopers

20

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas Baseada em Competências

Quais são as competências mais importantes para a sua organização?



Fonte: 11a. Pesquisa Anual de CEOs da PricewaterhouseCoopers- 2008

PricewaterhouseCoopers

21

De maneira ativa, é olhar para o plano de negócio e raciocinar quais serão as competências críticas para entregar o plano estratégico, tanto do ponto de vista das competências de gestão como das competências técnicas necessárias.

Lembrem da minha história: a datilografia foi importante para a conquista do meu primeiro emprego, mas hoje não é mais. Ao raciocinar sobre as competências, está-se conectando o desenho do perfil das posições com o plano estratégico. Uma boa prática é tentar alinhar as ações de gestão de pessoas a essa grade de competências. Quando se planeja um processo de treinamento e desenvolvimento, deve-se focalizar na construção de competências; se se vai fazer um concurso público, deve-se tentar abordar questões ou aspectos que verifiquem o domínio de algumas dessas competências ou o potencial para desenvolvê-las, ou seja, o alinhamento das ações de recursos

humanos, em torno desse perfil de competências, é uma ação de grande impacto nas organizações contemporâneas.

Na pesquisa realizada com os presidentes – citada anteriormente –, perguntamos quais eram, na opinião deles, as competências mais importantes para o sucesso da organização em que atuavam, e eles listaram algumas delas.

Em um segundo momento, perguntamos quais eram as competências mais difíceis de se encontrar dentre as que listaram, o que traz uma mensagem óbvia para nós, mas que acaba sendo interessante.

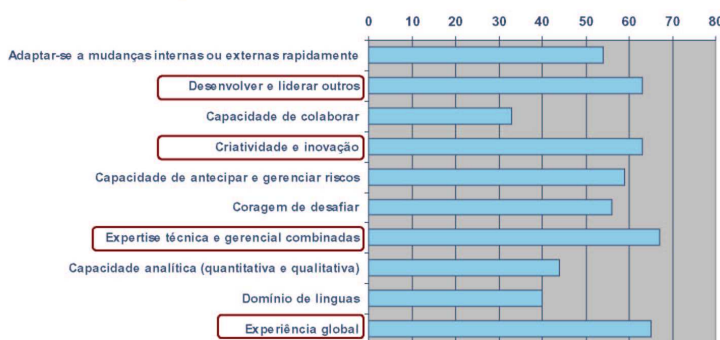
As competências importantes para o sucesso da organização não se distribuem necessariamente de maneira igual na população e, portanto, é preciso ter uma ação consistente para construir as competências que são críticas. Então, cada organização precisa fazer este raciocínio: quais as competências mais importantes, como estão distribuídas na sua comunidade, quais as mais difíceis de encontrar e o que deve ser feito para construí-las com o objetivo de atingir o sucesso da organização.

O desenvolvimento de lideranças nas empresas brasileiras foi apontado como uma das principais prioridades de ação no que diz respeito à gestão de pessoas, o que também tem sido verificado nas pesquisas internacionais. Porém, ao mesmo tempo em que uma grande quantidade de recursos vem sendo investida no desenvolvimento de lideranças, observamos certa insatisfação das empresas e das organizações com os resultados de tais investimentos; em grande parte, relacionada ao desenho dos programas de desenvolvimento de lideranças. Gostaríamos de compartilhar duas informações baseadas em experiências nas organizações e em material de pesquisa.

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

A Gestão de Pessoas Baseada em Competências

Quais são as competências mais difíceis de encontrar?



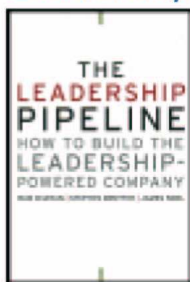
PricewaterhouseCoopers

Fonte: 11a. Pesquisa Anual de CEOs da PricewaterhouseCoopers- 2008

22

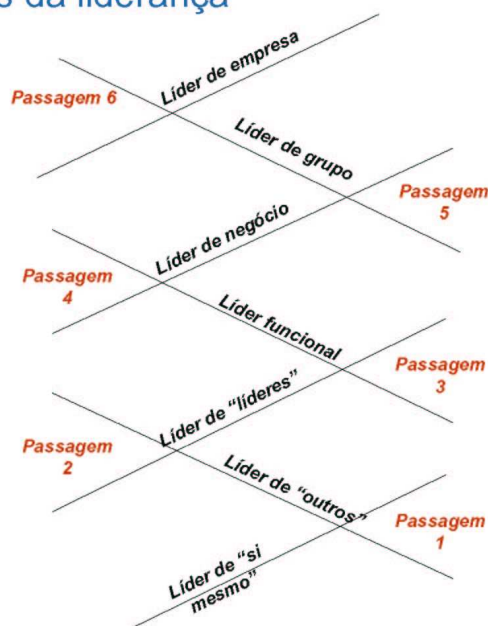
Desenvolvimento de Lideranças

Leadership Pipeline – Os desafios da liderança



Ram Charan, 2004

- Grandes ritos de passagem
- Os ritos ajudam os líderes a construir força emocional, uma vez que se responsabilizam por atividades cada vez mais complexas.
- Tanto as competências como o papel mudam em cada estágio do pipeline



PricewaterhouseCoopers

23

Em primeiro lugar, trata-se de uma idéia surgida nos anos 70 e está bastante documentada na literatura gerencial pelo Professor Ram Charan, que a rearticulou e a atualizou em 2004. No papel de gestores, naturalmente, ao longo do tempo, passamos por uma série de estágios em relação aos desafios de gestão, seria como passarmos por vários ritos e cada um desses degraus representasse uma escalada em um processo de amadurecimento.

Desenvolvimento de Lideranças

Leadership Pipeline – Os desafios da liderança

Líder de si mesmo para líder de outros	Líder de líderes	Líder Funcional	Líder de Negócio	Líder de Grupo de Negócios	Líder de Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Obter resultados por meio de outras pessoas • Sucesso de relatórios diretos • Trabalho de gestão e disciplina • Sucesso da Unidade • Atuar como gerente • Integridade reconhecida 	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar ações individuais • Delegar trabalho gerencial e de liderança a líderes de primeiro nível • Mensurar o progresso de tais líderes como gerentes • Realizar coach dos mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda desenvolvimento de novas habilidades de comunicação • Gerenciamento de áreas que não vivenciou, entendendo-as e valorizá-las • Trabalho em equipe com outros gerentes funcionais • Competição por recursos com base nas necessidades do negócio • Busca de proficiência estratégica em nível funcional e do negócio. • Maturidade gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Clara visão entre seus esforços e os resultados • Integração de funções • Perspectiva de lucro • Visão de longo prazo • Responsabilidade por funções e consequências não familiares • Maior amplitude de relações interpessoais • Maior sensibilidade a questões relacionadas a diversidade funcional • Equilíbrio e escolha entre metas futuras e necessidades presentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Proficiência na avaliação de estratégias e alocação de capital • Domínio das informações necessárias e aplicações na perspectiva corporativa • Desenvolvimento de gerentes de negócio • Administração da estratégia do portfólio • Prezar pelo sucesso do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação em valores ao invés de habilidades • Visão de longo prazo • Visão sistêmica • Gestão da performance considerando estratégia de longo prazo • Ser inspirador

PricewaterhouseCoopers

24

Na primeira escalada, vemos que, para sermos líderes de outros, precisamos ser líderes de nós mesmos, o que significa sabermos organizar o próprio trabalho, o nosso tempo e termos inteligência e

equilíbrio emocional para lidar com os conflitos e dilemas do dia-a-dia.

A partir do momento em que passamos por esse primeiro rito, começamos a vivenciar a experiência de liderar outros e, assim, uma série de outras competências começam a surgir, como aprender a delegar e a trabalhar em equipe.

Em um estágio um pouco mais avançado da carreira, assumimos funções em que não só temos que liderar outros técnicos como também liderar outros líderes e passar por desafios diferentes.

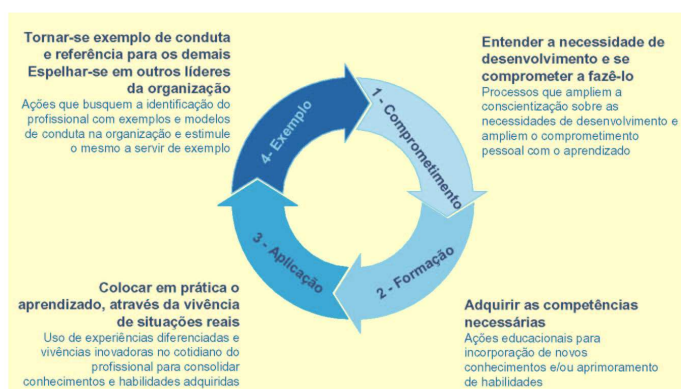
A formação de lideranças dentro de uma organização deveria reconhecer o processo natural de evolução nos desafios de gestão de um líder ou de um profissional; do contrário, haverá uma situação em que um presidente de empresa irá queixar-se de não ter tempo para nada porque não aprendeu a delegar adequadamente ou a trabalhar em equipe. Por mais honesto e dedicado que seja, provavelmente não tenha superado o primeiro rito de passagem. Não é viável um presidente de organização assumir os trabalhos de outros servidores; porém, essa possibilidade é muito comum. Essa mensagem é bastante interessante.

A linguagem utilizada no trabalho do Ram Charam está muito voltada para o setor privado, pois utiliza termos como líder de negócios, unidade de negócios etc., mas, apesar dessa linguagem, a abordagem é totalmente aplicável ao setor público, e podem ser reconhecidas, nos desafios de cada gestão, as mudanças típicas de cada setor público.

A outra sugestão está relacionada ao que temos visto nas empresas que melhor fazem o processo de desenvolvimento de lideranças, que é trazer uma perspectiva multidimensional a esse processo, ou seja, encarar o aprendizado como algo que não acontece apenas em sala de aula. Como o desafio de aprender a liderar é grande, faço um paralelo a outro desafio importante e difícil para

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Modelo de desenvolvimento de Lideranças



PricewaterhouseCoopers

25

mim, que é o desafio de perder peso. Vejam como esse processo do desenvolvimento da liderança é parecido com o processo de perder peso.

O primeiro passo começa com o entendimento da necessidade de mudança e o comprometimento em fazer a mudança. O processo de desenvolvimento de liderança é um compromisso pessoal com a nossa evolução e a nossa transformação. Se não tomarmos consciência disso e não nos comprometermos, podemos gastar metade do ano fazendo curso de liderança que não vai resolver.

O segundo passo é decidir quando queremos evoluir e mudar o comportamento como gestor e líder; para isso, precisamos buscar as competências necessárias. No caso, o processo de formação deveria explorar os vários recursos pelos quais o ser humano aprende: em sala de aula, praticando, conversando com outras pessoas. Os bons sistemas de formação de líderes misturam esses vários componentes.

O terceiro passo é aplicar, avaliar resultados, mudar e corrigir nossas ações se, de fato, houve um aprendizado.

Finalmente, o quarto passo é o exemplo; aprendemos muito pelo exemplo. Em nossa trajetória profissional, houve pelo menos uma pessoa que foi importante do ponto de vista de modelo de conduta, de fonte de inspiração, de busca de contato e idéias para que nos aprimorássemos, o que é algo natural em nossa trajetória pessoal e profissional. Uma boa sugestão é procurarmos criar oportunidades de contato com as pessoas que estamos formando para que busquem ou tenham contatos com nossos exemplos. O líder exerce um papel na formação e no desenvolvimento de outros e pode servir também de exemplo no cotidiano, prestando atenção em suas atitudes e em seu comportamento. É um caminho de duas mãos.

Temos uma experiência muito interessante na Aprax que é a integração dos jovens talentos. Este ano, por exemplo, estamos recebendo quinhentos jovens talentos para trabalhar em nossa organização. Um dos grandes desafios é acelerar o processo de integração desse pessoal na operação, haja vista terem saído da faculdade recentemente. No primeiro ano, cerca de quarenta por cento do tempo de

trabalho deles é dedicado a treinamento e formação, pois precisamos recuperar esse investimento rapidamente.

O programa de educação pelo exemplo foi uma iniciativa que deu muito certo e foi descoberto por acaso; está vigorando há pelo menos dez anos e tem a duração de seis meses. Consiste em colocar para trabalharem juntos um consultor novo e um auditor que tenha experiência de mais ou menos três anos para servir de referência. Chamamos esse programa de sol e sombra.

Foi desenvolvido um sistema de programação no qual, para trabalhar em um projeto de um cliente, ao se alocar um profissional, o sol, aloca-se também o sombra, que deverá observar tudo o que o sol faz e copiá-lo. Essa experiência cria laços de amizade muito interessantes ao longo do tempo. As pessoas são escolhidas minuciosamente para fazer o papel de exemplo e sentem-se lisonjeadas de certa maneira, pois é uma tarefa que dá muito trabalho pelo fato de serem questionadas pelo sombra o tempo todo, mas é impressionante o que conseguimos relativamente à redução do *turnover* e de integração mais rápida das pessoas na execução da operação.

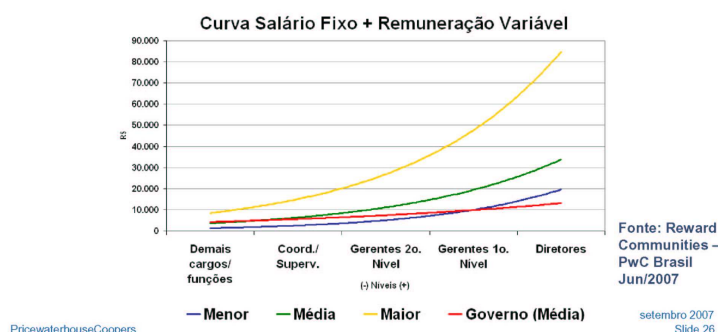
Estamos replicando essa iniciativa em todos os níveis. Há quatro anos, passei a ser sócio da organização, que é o último nível na carreira. Durante um ano, aproximadamente, tive a orientação de um sócio, um colega aposentado que já havia ocupado o meu posto. A função dele era orientar os novos sócios, os executivos da empresa, durante o processo de transição para o último posto da carreira dentro da organização. A idéia do exemplo é muito poderosa e pode ser aproveitada a baixo custo.

Caminhos para a Gestão de Pessoas no Setor Público

Diversas questões precisam ser respondidas para garantir lideranças com o perfil necessário...



- Como selecionar?
- Como Preparar?
- Como remunerar?



A intenção desta palestra foi a de apresentar essas três idéias básicas. A estratégia de gestão de pessoas no setor público está se transformando porque o contexto do setor

público também está. Os desafios são maiores hoje porque o mundo inteiro percebe a importância das pessoas na melhoria do desempenho das organizações, tanto no setor privado como no setor público.



Existem muitas idéias interessantes surgindo nessa área que podem servir de alavanca para a melhoria do desempenho. Faço uma recomendação especial para explorarem outras idéias que existam tanto no ambiente

nacional quanto internacional.

CLÁUDIA AUSTREGÉSILO DE ATHAYDE BECK

Coordenador da Quarta Turma

Em que nível situa-se o posto de sócio que o senhor galgou, dentre os ritos de passagem? Líder de líderes ou líder de grupo?

JOÃO LINS

Está entre líder de líderes, pois tenho gerentes da operação comigo, e líder de uma unidade de negócios porque cada sócio acaba sendo responsável por um conjunto de clientes e um conjunto de soluções em cada região. Está na fronteira entre líder de líderes para líder de negócios e tem semelhança com o posto de diretor de uma empresa convencional. Seria o último nível no serviço público tradicional, que também tem outros postos nesse último nível.

ELAINE ALMEIDA ROCHA

Coordenadoria de Editoria e Imprensa

Como esse modelo pode ser aplicado?

JOÃO LINS

Tenho observado a aplicação desse modelo em vários níveis da organização do setor público como, por exemplo, no período de estágio probatório. Tão logo o funcionário ingresse na organização, podemos eleger um profissional experiente para acompanhá-lo durante um período de tempo que, normalmente, ajudará muito na absorção da cultura da organização, no entendimento dos valores e das regras não escritas de uma organização; com isso obterá um grande benefício e acabará sendo útil, também, em algumas mudanças críticas por que passará ao longo da carreira.

A primeira posição de liderança que assumimos, por exemplo, na transição da carreira técnica para a posição de gestor é uma das mais difíceis na carreira: quando eu deixo de ser líder de mim mesmo e passo a ser líder de outros. Nesse momento, novamente o trabalho de tutor, de orientador acaba sendo bastante útil para o profissional que está passando por uma transição. As organizações que utilizam essa abordagem identificam

os momentos críticos e nomeiam formalmente um tutor para dar apoio ao profissional nesse período.

Chamo a atenção para o fato de que essa estratégia não necessita ser utilizada de maneira institucionalizada na organização. Se for institucionalizada, é melhor, pois um dos papéis do gestor é o de formar pessoas, processo cada vez mais crítico no papel da liderança. Um dos requisitos para a progressão funcional é, justamente, deixar a retaguarda protegida, deixar pessoas preparadas em nosso lugar; essa deveria ser a lógica, apesar de sabermos que nem sempre ocorre dessa forma. Em geral, o bom gestor é reconhecido como a pessoa que formou quadros, formou pessoas ao longo da sua carreira. Assim, a idéia do exemplo é poderosa nesse sentido, pois formamos pessoas muito mais pelo exemplo e pelas atitudes do que lhes traria um MBA ou uma bolsa de estudos concedidos pela organização. Esses conhecimentos são importantes também, mas o exemplo é fundamental. Atentem para esse detalhe.

Tanto no setor público como no setor privado vivenciamos o impacto enorme do conhecimento no desenho do trabalho. O conteúdo intelectual do trabalho aumenta de maneira exponencial a cada ano.

Recentemente, foi publicado um artigo muito interessante do presidente do Ipea, que fazia um comparativo entre a parcela de trabalho manual **versus** intelectual na indústria de cinco anos atrás com a realidade atual, e verificou-se uma mudança radical no que se refere ao conteúdo intelectual.

Se os trabalhadores do futuro serão trabalhadores do conhecimento, pessoas que processam informação, aprendem, assimilam e geram conhecimento aplicado, uma das tarefas fundamentais do líder do futuro, para 2020, sob a perspectiva que estávamos tratando, será o papel do líder como educador, como formador de pessoas, capacidade cada vez mais reconhecida no perfil dos profissionais tanto do setor público quanto do setor privado. Educa-se mais uma equipe pelo exemplo do que pelo discurso ou por meio de uma palestra.

Gostaria de saber sua posição quanto ao Estado no que se refere ao relacionamento com o cliente, no atendimento ao cidadão?

JOÃO LINS

Concordo que há um grande déficit em funções críticas do Estado. O grande problema de se ter pessoas qualificadas para a prestação de serviços e para o desenvolvimento tecnológico etc., tanto do setor público quanto do setor privado, repete-se também no Estado.

Na minha visão de consultor, como pessoa que trabalha com vários órgãos para melhorar desempenho, o problema do Estado é, muitas vezes, o do “desbalanceamento”, ou seja, faltam pessoas em alguns pontos críticos e sobram pessoas em outros lugares, e isso está se tornando cada vez mais grave. Faltam pessoas com a qualificação necessária para o trabalho. A tecnologia está avançando tão rapidamente que a questão da obsolescência das capacidades do trabalhador também avança muito rápido, o que é um problema crítico no Estado. Creio que esteja relacionado à distribuição e à requalificação, problema que deve ser encaminhado.

Temos observado que as regiões endereçam os desafios de prestação de serviços do Estado por meio de vários recursos, conforme a solução política de cada uma das sociedades. Em algumas sociedades, o Estado entra como prestador de serviço direto e constrói essa capacidade; em outras, o Estado suplanta o desafio de melhoria do atendimento mediante alianças, parcerias. A solução depende do que é legitimado em determinada sociedade como solução viável. No entanto, concordo que, diante da lista de desafios, o que está disponível atualmente na administração pública brasileira é preocupante, inclusive para outros países que têm feito investimentos mais pesados que o Brasil na melhoria da administração pública, considerando dez anos de esforços visando o equilíbrio fiscal.

Concordo com o ponto de vista de que temos uma grande carência de investimento em pessoal para superar os desafios do Estado brasileiro, em todos os níveis: na Federação, nos estados e nos municípios. Saber qual é a solução, fazer um investimento direto ou criar parcerias depende muito mais

de um arranjo local, ou seja, do que é legitimado em determinada sociedade. Temos visto modelos em todos os extremos: modelos bem-sucedidos que são radicais no uso de parcerias, tanto nas organizações públicas como nas empresas privadas, e modelos de sucesso em que o Estado atua como provedor de grande parte dos serviços.

Um dos paralelos mais poderosos no atendimento aos cidadãos, do que foi visto como revolução no atendimento ao cliente, é a questão da segmentação dos públicos. Infelizmente, tenho pouco conhecimento para fazer um paralelo com a atividade do Tribunal, mas diria que uma das relações mais poderosas que podemos fazer entre o que a iniciativa privada aprendeu sobre relacionamento com o cliente e o que podemos trazer para a realidade do setor público é a segmentação dos diferentes públicos-alvo.

O desafio do setor público é maior que o do setor privado. Ao fornecer um serviço de saúde, observamos, como empresa do setor privado, determinada população, segmentamos a sua necessidade e decidimos que, dentre os vários segmentos, vamos atuar em “c”, “d” e “e”. Assim, analisamos em detalhe as necessidades e fornecemos serviços.

Existe um desafio maior no setor público que é prestar serviços de maneira universal. Em todos os países do mundo, o Estado tem essa obrigação constitucional. Posso aproveitar a idéia poderosa da segmentação para criar canais de acessos mais inteligentes, mas sempre tomando cuidado com a questão da diferenciação de características entre perfil e a necessidade de ser universal.

Quando entendemos essa segmentação, percebemos que uma parcela da população pode ter acesso mais fácil aos serviços via *internet*. Nesse caso, poderíamos fazer um investimento pesado em tecnologia para criar esse canal de acesso, mas não podemos extingui-lo, porque existe uma população que não tem acesso à *internet*. Mas, ao segmentar a população e incentivá-la a usar diversos canais, poderíamos utilizar os recursos de forma mais inteligente. A idéia do *Customer Relationship Management* (CRM), canal de relacionamento com o cliente, aplicando-se ao setor público, provavelmente seja mais poderosa que a idéia de segmentação e desenho de soluções para os vários segmentos.

Provavelmente, o Estado, de maneira geral, tenha mais informações sobre as minhas necessidades e as minhas características como cidadão do que as empresas que me atendem. Há, porém, um grande investimento das empresas em focalizar esse público-alvo, e não existe essa mesma perspectiva no Estado. Acredito que esta seja uma idéia poderosa de reforma do Estado.

O serviço de saúde na França alcançou um impacto enorme pela utilização de técnicas de relacionamento com o cliente. Uma idéia poderosíssima foi a de unificação dos prontuários médicos, o que é parecido, por exemplo, quando entro em contato com um provedor de serviços qualquer, que possui todo o meu histórico. Quando telefonamos para uma seguradora ou empresa de cartão de crédito, eles possuem o registro dos últimos contatos feitos com a organização. O serviço público de saúde na França implantou um modelo similar de prontuários médicos integrados a uma poderosa ferramenta de tecnologia. Com isso, economizaram recursos públicos, pois uma pessoa, ao dar entrada em um pronto-socorro em Paris, precisava refazer todos os exames que tinha acabado de fazer em um posto de saúde da sua cidade. Esse é um conceito de CRM muito aplicável no setor público.

CLÁUDIO ÁVILA DA SILVA JÚNIOR

Chefe-de-Gabinete do Ministro Jorge Mussi

Tenho uma noção, não sei se é uma visão fidedigna ou um senso comum deturpado, de que o setor público tenha um pouco menos de dinâmica que o setor privado em implementar desenvolvimento pessoal nos seus quadros. Gostaria de saber qual a leitura que o senhor faz a esse respeito e, dentre todas as instituições do poder público mais bem-sucedidas nessa implementação, o que as difere das que não têm tanto sucesso?

JOÃO LINS

Naturalmente, o setor público tem uma tendência maior à estabilidade, o que não significa que seja necessariamente ruim em relação ao setor privado. Existe um mito no que concerne à burocracia do Estado.

O Estado precisa ter um modelo de governança mais transparente para a sociedade que o setor privado. Essa transparência exige um custo,

que é o formalismo, a formalização das decisões, o que não ocorre no setor privado, que tem um modelo de governança mais flexível. No setor público é preciso formalizar, porque há que se prestar contas a mais pessoas, o que é natural. Portanto, deve-se raciocinar com a gestão sob essa perspectiva. Há o problema da sintonia, ou seja, pode-se ser mais inovadores no setor público, há grandes espaços de inovação, mas, por uma questão de liderança, há uma tendência mais conservadora, fazendo com que esses espaços não sejam aproveitados adequadamente.

Existe um grande mito em relação à inovação no setor público. Vejo inovações no setor público o tempo todo e em suas várias instâncias, mas, em geral, estão conectadas a uma liderança ou a um grupo de profissionais que, em determinado momento, tomou a atitude de fazer a transformação. Citei alguns exemplos como o da Receita Federal, que é paradigma no mundo inteiro e não foi copiado de nenhum lugar, foi criado no Brasil, assim como o processo eleitoral. O senso comum tem o mito de que o setor público é mais conservador que o setor privado sempre, e tem que ser mais conservador por uma obrigação no que diz respeito ao modelo de governança.

No setor privado, pode-se tomar a decisão de promover este ou aquele funcionário, oferecer um aumento de salário ou coisa parecida porque há um poder delegado do acionista para, como presidente da empresa, poder fazê-lo. No Estado de Direito Democrático, o poder delegado no setor público tem suas limitações, e cada sociedade tem a sua, o que não significa que não haja espaço possível para a inovação.

O Brasil é pródigo em soluções inovadoras no setor público. No final de 2007, em São Paulo, houve uma inovação fantástica por iniciativa do prefeito do balneário de São Sebastião, aumentando significativamente o volume de negócios. Em toda a orla da praia foram instaladas antenas de *internet* sem fio; as pessoas, da barraca, podiam ter acesso grátis à *internet*. Essa idéia estava dentro das prerrogativas do prefeito, que criou uma solução inovadora para atrair mais pessoas para a praia do seu município do que para a praia do município vizinho, o que gerou benefícios para a sua comunidade. Exemplos como esse vemos o tempo todo nas

prefeituras, nos órgãos estaduais e estão sempre conectados com a postura da liderança.

Na área da tecnologia, há um campo muito fértil para a administração pública na geração de melhorias na prestação de serviços.

CLÁUDIA AUSTREGÉSILO DE ATHAYDE BECK

Não se trata de uma pergunta, mas de uma contribuição para compor o mosaico das inovações no serviço público. No âmbito dos tribunais e do Conselho Nacional de Justiça, também está sendo criada, a exemplo do que aconteceu na França, uma tabela única de movimentação processual, de fases, portanto, que o processo percorre durante a sua existência, e de classes processuais, pois, atualmente, um processo inicia a sua tramitação em um estado e adquire diversos números na medida em que vai progredindo para as instâncias superiores.

Considerando que a França tem uma extensão territorial e uma população do tamanho de um estado brasileiro de pequeno porte, ousaria dizer que temos uma iniciativa pioneira que gostaria de acrescentar ao seu vasto rol de exemplos.

JOÃO LINS

Muito bem lembrado. Outra iniciativa interessante no Judiciário é todo o movimento de gestão eletrônica de documentos. Fizemos um trabalho pequeno, mas bastante interessante na Prefeitura de Belo Horizonte, na Procuradoria, onde estão implantando um processo de gestão eletrônica de documentos e fazendo um redesenho da tramitação dos processos que causarão um impacto enorme na agilidade dos processos naquela localidade. As inovações estão brotando o tempo todo. Entendo que exista o problema do senso comum na mídia brasileira: de que a inovação não acontece no setor público.

Uma curiosidade para ser mencionada: trabalhar com a administração pública e com o terceiro setor tem despertado muito a atenção dos jovens. A *Price* ficou fora do setor público durante quinze anos, aproximadamente, como prestador de serviços, realizando serviços de auditoria, mas não de consultoria; por uma série de motivos, a maioria deles

vinculada à volatilidade do ambiente. Quando lançamos essa prática, entendíamos que haveria uma dificuldade muito grande em atrair profissionais do nosso quadro para trabalhar com o setor público, em razão da imagem de que haveria menos espaço para inovação etc. Sempre trabalhei no setor público e no setor privado, e comecei a fazer *hold show* em cada um dos nossos escritórios, divulgando o efeito multiplicador de uma inovação no setor público e o que geraria de benefício para o País em comparação a uma inovação no setor privado, que beneficia uma parcela muito pequena da população.

Para minha surpresa, não precisei usar de persuasão no discurso. Temos tido a cada ano uma adesão significativa de jovens querendo trabalhar como prestadores de serviços no setor público, porque percebem os resultados do efeito multiplicador. A questão dos valores, de atuar em organizações que coincidam com os valores de responsabilidade sócio-ambiental de cada um, de fato, é uma tendência que poderá beneficiar muito o setor público, no que se refere à atração de jovens talentos daqui para frente, o que é algo para se pensar. É evidente que se atraímos pessoas comprometidas com a causa, com o objetivo do serviço público, precisamos criar condições para que elas se realizem, porque, senão, daqui a alguns anos, surgirá o problema de *turnover* que existe no setor privado: as pessoas vão embora quando se chateiam. Apesar de, no setor público, haver um problema mais grave, que é a perda da alma do servidor, que permanece na instituição, mas seu pensamento e seu coração estão em outro lugar.

Eis o grande desafio do setor público e dos líderes: atrair os servidores e mantê-los conectados, cabeça e coração, no trabalho e no serviço público.

Obrigado pela atenção.

Entrevista



João Lins

Mestre em Organização e Recursos Humanos pela FGV e especialização na York University (Canadá);

Docente da FGV em cursos de pós-graduação e de programas de MBA da FIA-USP;

Consultor da área de Serviços ao Governo da PricewaterhouseCoopers;

1 – Quais são os principais desafios do Setor Público na atualidade?

Os desafios contemporâneos se estabelecem em articulação com os papéis tradicionais do Estado. Ou seja, as transformações do ambiente impõem novos desafios aos papéis legitimados para o Estado dentro de uma determinada sociedade. Por exemplo, se olharmos três papéis clássicos: o de regulamentação da atividade humana, o da indução do desenvolvimento econômico e social e o papel de prestação de serviços ao cidadão, notamos que todos esses papéis estão sendo desafiados por expectativas crescentes dos cidadãos, por mudanças tecnológicas profundas, por restrições orçamentárias, pelo aumento da complexidade do contexto local, regional e global. Apenas para ficar com algumas das forças de transformação do nosso contexto.

2 – Quais os caminhos para a Gestão de Pessoas na Administração Pública?

No mundo inteiro, tanto no setor público como no setor privado, está ocorrendo uma redescoberta da função de gestão de pessoas nas grandes organizações e esta função está passando por transformações. O Setor Público já foi no passado indutor de boas práticas, na qualidade de maior empregador em qualquer economia. Por exemplo, há 50 anos atrás, o setor público era modelo em educação e desenvolvimento profissional e em muitos segmentos econômicos, o setor privado buscava no setor público lideranças e técnicos altamente qualificados para o desenvolvimento dos seus negócios. Do ponto de vista do profissional, o setor público oferecia oportunidades incríveis de carreira, se comparadas às oportunidades existentes no setor privado. Contudo, ao longo do tempo, a realidade foi se diversificando e o setor público no mundo inteiro foi perdendo esta posição de

liderança preponderante na indução de boas práticas. Soluções interessantes em gestão de pessoas surgem hoje em organizações de diferentes portes no setor privado e também no terceiro setor. Para se manter alinhado com as melhores práticas e ao mesmo tempo superar os desafios que se colocam hoje para o setor público, será necessário transformar a gestão de pessoas, e os caminhos são basicamente dois: uma transformação na dimensão institucional, ou seja, mudança nas políticas, processos e sistemas de RH e, outra, na dimensão da liderança, ou seja, como os gestores e líderes no setor público atuam efetivamente na condução e desenvolvimento da sua equipe.

3 – Qual é o papel da área de Gestão de Pessoas frente a esses desafios?

Como mencionado, existe uma percepção crescente hoje no mundo de que a função de gestão de pessoas pode agregar muito valor na superação dos desafios organizacionais. No caso do setor público, estes desafios estão relacionados com profundas mudanças em tecnologia, nos processos e estruturas das organizações públicas e também com expectativas cada vez mais altas e complexas da sociedade. A gestão de pessoas pode ajudar as organizações do setor público a criar as competências necessárias para enfrentar estes desafios. Ela pode ajudar a responder quais são os conjuntos integrados de conhecimentos, habilidades e características pessoais que vão ser necessários para realizar os objetivos organizacionais. Adicionalmente, a gestão de pessoas pode ajudar a alavancar o desempenho das equipes por meio da condução apropriada das atividades de formação das equipes (provimento), integração, desenvolvimento, engajamento e reconhecimento dos profissionais.

4 – Qual é o papel das lideranças nesse contexto?

O papel das lideranças é crucial. Já se tornou lugar comum afirmar que o papel central de um gestor é a gestão de pessoas. Mesmo assim, nunca é demais lembrar que ele tem um papel preponderante na integração dos profissionais no processo de trabalho, na orientação das equipes, na manutenção de padrões elevados de desempenho e no desenvolvimento futuro dos profissionais. Finalmente, é ele que, pelo seu modelo de conduta, é o grande agente de reforço dos valores culturais da organização. Assim, o gestor tem, portanto, uma grande responsabilidade com o futuro da organização.

5 – Que novas habilidades são requeridas dos gestores e dirigentes públicos em termos de Gestão de Pessoas?

Existem diversas pesquisas hoje sobre as competências requeridas pelo contexto atual. Em fevereiro passado a PwC divulgou a 11ª. Edição da sua Pesquisa com Lideranças Globais, onde foram ouvidos 1150 líderes de organizações globais. Entre vários aspectos explorados nesta pesquisa, procurou-se entender as visões destes líderes sobre as competências mais importantes no contexto contemporâneo. A pesquisa detectou 10 competências mais votadas. Destas, pelo menos 5 estão diretamente relacionadas com a Gestão de Pessoas, na minha opinião, e são bastante aplicáveis para o setor público. São elas: a capacidade de desenvolver pessoas (formar gente), capacidade de se ajustar a mudanças rapidamente, capacidade de colaborar, coragem para desafiar e, inovação e criatividade.

6 – Qual é a importância da Gestão de Pessoas baseada em Competências?

A gestão de pessoas baseada em competências vem sendo difundida há pelo menos 15 anos. Neste período, diversos benefícios estão associados ao seu uso, voltando àqueles caminhos mencionados na pergunta 2. Na dimensão institucional, esta abordagem possibilita um melhor alinhamento das práticas e políticas de gestão de pessoas aos desafios estratégicos da organização, na medida que ela possibilita a reflexão estruturada sobre o perfil necessário aos profissionais para realizar os objetivos estratégicos e permite o ajuste dos instrumentos de gestão de pessoas para colaborar para construção efetiva dos elementos principais deste perfil: as competências. Na dimensão da liderança, esta abordagem contribui para instrumentalizar os processos de formação da equipe, desenvolvimento dos profissionais, gestão de desempenho e planejamento de pessoal que são conduzidos pelo gestor. Nas organizações que aplicam esta abordagem, o gestor normalmente tem uma visão mais clara dos pontos fortes e fracos da sua equipe, bem como das ações de desenvolvimento que precisa empreender para que ele tenha uma equipe capaz de superar os desafios colocados para o processo sob sua responsabilidade.